

1.01.02 - L'approccio strategico e le politiche di gestione

Il purpose aziendale è il riferimento cardine per definire le linee guida alla strategia del Gruppo Hera. In particolare, il percorso di sviluppo del Gruppo per generare valore per gli azionisti e creare valore condiviso per i propri stakeholder è fondato su cinque riferimenti strategici e una leva abilitante:

- profittabilità e sostenibilità finanziaria, tramite la ricerca di efficienze e l'individuazione di iniziative di sviluppo con buone profittabilità, anche in scenari esogeni sfidanti e contemporaneamente la definizione di livelli di investimento che non compromettano l'equilibrio economico finanziario;
- resilienza, selezionando attentamente quegli interventi in grado di garantire agli asset e ai processi del Gruppo la maggiore capacità possibile di far fronte ai fenomeni esogeni, sempre più frequenti e intensi;
- neutralità carbonica, perseguendo gli obiettivi di decarbonizzazione all'interno del perimetro del Gruppo e supportando la transizione energetica degli stakeholder;
- rigenerazione delle risorse, attraverso la promozione e l'adozione di modelli di business circolari per ridurre il consumo delle risorse naturali del Pianeta, facilitando comportamenti responsabili degli stakeholder;
- equità sociale e prosperità, contribuendo allo sviluppo degli ecosistemi territoriali, a favore delle imprese e dei cittadini, con particolare attenzione alle situazioni di vulnerabilità.

Il perseguimento di questi riferimenti strategici farà leva sul supporto offerto dall'innovazione e dalla digitalizzazione, per alimentare l'evoluzione delle attività del Gruppo, grazie alle opportunità offerte dalle più avanzate tecnologie, con l'obiettivo di accrescere efficienza e qualità dei servizi erogati, moltiplicando le occasioni per l'engagement degli stakeholder e accelerando la diffusione di comportamenti e competenze capaci di rispondere alle sfide di un contesto in continua evoluzione.

Come si evince chiaramente da quanto appena rappresentato, i temi della sostenibilità pervadono la strategia del Gruppo Hera e ne sono al tempo stesso parte integrante e punto di riferimento. Per una rappresentazione di dettaglio di obiettivi e risultati, come meglio declinati dagli standard di riferimento, si rimanda al capitolo 1.07 "Rendicontazione consolidata di sostenibilità" (nel prosieguo Rendicontazione di sostenibilità) della presente relazione.

AMBITO MACROECONOMICO E FINANZIARIO

La struttura di debito verso cui è orientato il Gruppo Hera risponde alle esigenze di business, non soltanto per quanto riguarda la durata dei finanziamenti, ma anche per l'esposizione ai tassi di interesse; la strategia finanziaria, a sua volta, è orientata a minimizzare il profilo di onerosità, pur mantenendo un approccio prudentiale di minimizzazione del rischio.

La struttura finanziaria è definita nell'ambito di un'attenta programmazione a lungo termine delle risorse finanziarie necessarie, che il Gruppo effettua, partendo dal Piano industriale, tramite la stima, l'analisi e il monitoraggio dei flussi di cassa prospettici, prestando attenzione a mantenere una struttura finanziaria flessibile ed efficiente. Il costo medio del debito, in particolare, è costantemente attenzionato, sia attraverso attività di financial risk management, aventi lo scopo di limitare il rischio di fluttuazioni dei tassi d'interesse, sia grazie a valutazioni di operazioni di liability

management volte a cogliere opportunità di mercato favorevoli e a mantenere un profilo di rimborso del debito omogeneamente distribuito nel tempo.

A fronte di una struttura finanziaria del Gruppo che oggi presenta una quota di debito a tasso fisso pari al 96,7%, al termine dell'orizzonte di piano industriale, nel 2028, si prevede che residuerà il 50% dell'attuale debito, di cui il 49% a tasso fisso e l'1% a tasso variabile. Per il restante 50% è stato pianificato il rifinanziamento in relazione al fabbisogno residuo, la cui tipologia di tasso sarà definita in base alle condizioni di mercato future, nel rispetto dei limiti della policy sui rischi finanziari. Inoltre, si conferma la strategia di far fronte al fabbisogno finanziario tramite emissioni obbligazionarie, anche di tipo green e/o sustainable, e tramite linee di finanza agevolata (tra i quali i finanziamenti erogati dalla Banca europea degli investimenti), al fine di rispondere con ulteriori incrementi di efficienza alle necessità di investimento del Gruppo e garantire così la realizzazione di progetti innovativi e sostenibili nei settori ambientale, idrico ed energetico. La strategia di funding è riflessa nelle azioni inserite nel Piano industriale relative a progetti per la riduzione delle emissioni di gas serra e l'aumento dei quantitativi di plastica riciclata.

La maggior parte del business del Gruppo è concentrato sul territorio nazionale, pertanto, il rating di Hera è strettamente connesso al rating, al trend macroeconomico e allo scenario politico dell'Italia. Le azioni e le strategie di Hera sono orientate al mantenimento e al miglioramento di adeguati livelli di rating; la consueta attività di comunicazione con le agenzie di rating Moody's e Standard & Poor's (S&P) ha confermato riscontri positivi in termini di solidità e ottimo equilibrio del portafoglio di business, nonché in termini di eccellenti performance operative, gestione efficiente e proattiva del rischio e resilienti indicatori di merito creditizio. Nel 2024, il rating di Moody's è stato confermato a Baa2, con outlook stabile, in linea con l'outlook del rating sovrano (nonostante il riconoscimento della solidità e sostenibilità del business, il rating di una società non può essere superiore di 1 notch rispetto a quello del Paese in cui opera). Il rating di S&P è stato anch'esso confermato a BBB+ con outlook stabile, livello che risulta essere superiore di un notch al rating Sovrano e tra i migliori rispetto ad altre utility nazionali ed estere, a conferma dell'importante percorso di crescita attuato nel corso degli anni e dei risultati sempre allineati alle previsioni pluriennali.

In arco piano, l'adozione delle best practice di rendicontazione finanziaria di sostenibilità supporterà il Green financing e i rating del Gruppo. Hera è già impegnata da tempo nel green funding: è stata la prima società italiana a emettere un Green Bond nel 2014, per poi dotarsi, nel 2019, di un Green financing framework (Gff). Nel 2022 il Green financing framework è stato aggiornato e allineato alle ultime novità normative in materia di sostenibilità, diventando Taxonomy compliant. Negli anni il Gruppo Hera ha emesso ulteriori tre Green Bond, nel 2019, nel 2022 e nel 2025. Ad ottobre 2021, Hera ha pubblicato il Sustainability-linked financing framework, aggiornato a dicembre 2023, che prevede due indicatori ambientali e i relativi target intermedi e di lungo periodo. In particolare, il primo indicatore riguarda le emissioni di gas serra del Gruppo (Scopo 1+2+3 da vendita energia elettrica e gas downstream), mentre il secondo è relativo al quantitativo di plastiche riciclate dal Gruppo. Nell'ambito di tale framework, il Gruppo ha emesso nel 2021 e nel 2023 due Sustainability-linked bond, ampliando il proprio portafoglio di debito con strumenti di funding sostenibili.

In questo contesto, l'inclusione del Gruppo Hera nel Dow Jones Sustainability Index (DJSI), come leader a livello mondiale in tema di sostenibilità nel settore di riferimento, attesta la bontà e la credibilità del percorso intrapreso. Riconoscimenti di questo tipo, infatti, fungono anche e soprattutto da stimolo e consentono a Hera di individuare le aree da sviluppare per un ulteriore miglioramento delle proprie performance e, insieme, per includere nella platea degli investitori anche i soggetti impegnati nel Socially responsible investing (Sri), segmento, come detto, in grande e continua espansione.

Il Gruppo Hera ha recentemente approvato il piano industriale 2024-2028, nel quale si conferma come obiettivo la creazione di valore sostenibile a beneficio di tutti gli stakeholder attraverso lo sviluppo di un portafoglio di business equilibrato, creando assetti industriali resilienti anche in uno scenario caratterizzato da continua volatilità e da una sempre maggiore frequenza di eventi meteorologici estremi connessi al cambiamento climatico.

**AMBITO DI
BUSINESS:
LA STRATEGIA
INDUSTRIALE**

L'attenzione a una transizione giusta alimenterà un percorso di eccellenza nella generazione di valore condiviso, con il 77% degli investimenti previsti tra il 2024 e il 2028, in grado di contribuire a 11 dei 17 obiettivi fissati dall'Agenda ONU 2030. Tali investimenti si collocano nei tre ambiti di generazione di valore condiviso definiti dal Gruppo: perseguire la neutralità di carbonio, rigenerare le risorse e chiudere il cerchio, abilitare la resilienza e innovare.

In particolare, il 22% degli investimenti complessivi saranno dedicati ad accelerare il percorso di decarbonizzazione, principalmente attraverso lo sviluppo di impiantistica rinnovabile, iniziative di efficienza energetica e progettualità a supporto della transizione degli stakeholder. Relativamente a questo impegno, in linea con gli obiettivi di riduzione del 37% delle emissioni climalteranti al 2030 (rispetto al 2019) validati dal network internazionale Science Based Targets initiative (SBTi), il Gruppo Hera nel proprio Piano di transizione climatica, redatto nel 2024, si è prefisso di raggiungere emissioni Net Zero al 2050.

Con riferimento invece alla rigenerazione delle risorse, il 39% degli investimenti previsti consentiranno di ridurre il consumo delle risorse naturali mediante lo sviluppo e l'adozione di soluzioni e modelli di economia circolare.

Contestualmente, per permettere all'organizzazione di rispondere efficacemente ai sempre più frequenti e intensi fenomeni esogeni, il 47% degli investimenti di Piano sarà destinato a incrementare ulteriormente la resilienza degli asset gestiti e delle attività di Gruppo, garantendo qualità e continuità del servizio.

Il 61% degli investimenti sarà destinato ai business regolati, mentre il restante 39% sarà riservato ad alimentare la crescita dei business a mercato.

Con riferimento ai business a libero mercato, le principali linee guida del Gruppo indirizzano tre leve strategiche: lo sviluppo della base clienti, l'ampliamento e la diversificazione dell'offerta commerciale e il rafforzamento del parco impiantistico.

Nella vendita energy, il Gruppo, oggi terzo operatore nazionale per numero di clienti, intende continuare a sviluppare la propria customer base partendo dai 3,8 milioni del 2023 per raggiungere i 4,5 milioni al 2028, con una crescita consistente dei clienti energia elettrica che raggiungeranno i 2,4 milioni superando il numero dei clienti gas, grazie all'importante contributo derivante dall'aggiudicazione di 7 lotti della gara del Servizio a tutele graduali nel 2024 e allo sviluppo di un ricco e diversificato portafoglio di servizi per la decarbonizzazione.

La crescente richiesta di soluzioni energetiche integrate, da parte delle Pubbliche amministrazioni, condomini e clienti industriali porterà le Energy service companies (Esco) del Gruppo a introdurre nuove proposte commerciali multi-business con un'integrazione e differenziazione dell'offerta, che si svilupperà su servizi di riqualificazione energetica, mobilità sostenibile, illuminazione pubblica e smart city.

Per raggiungere gli ambiziosi target di decarbonizzazione, sul fronte della generazione di energia elettrica fotovoltaica il Gruppo Hera conferma l'obiettivo di installare oltre 300 MW entro il 2028, prediligendo sia soluzioni impiantistiche presso i centri di consumo e sui siti del Gruppo che non prevedono ulteriore consumo di suolo, come gli impianti agrivoltaici e i numerosi progetti in via di realizzazione su discariche o impianti del ciclo idrico, sia le installazioni presso i clienti anche di comunità energetiche rinnovabili.

Nel mercato del trattamento e recupero dei rifiuti, il Gruppo mira a consolidare ulteriormente la propria leadership a livello nazionale e a rafforzarla a livello europeo facendo leva sull'integrazione tra sviluppo impiantistico e crescita commerciale, indirizzando i fabbisogni di una clientela sempre più diversificata e qualificata.

Grazie al proprio assetto impiantistico, composto da oltre cento impianti all'avanguardia (con cinque nuove strutture in programma entro il 2028) che trattano rifiuti urbani e speciali, il Gruppo Hera prevede di arrivare a un totale di circa 9,6 milioni di tonnellate complessive smaltite e commercializzate al 2028 rispetto ai 7,7 milioni di tonnellate del 2023 (+24% di rifiuti trattati).

Con riferimento allo sviluppo commerciale, le opportunità di collaborazione guideranno lo sviluppo in ambito bonifiche (data la necessità del paese di bonificare oltre 13 mila siti), in cui il Gruppo Hera ha significativamente rafforzato la propria leadership di mercato attraverso l'integrazione della modenese A.C.R. di Reggiani Albertino Spa (ACR Spa).

Nel mercato del recupero delle plastiche, la controllata Aliplast Spa, tra i principali operatori nazionali nel segmento delle plastiche flessibili, continuerà il suo percorso di crescita, incrementando i volumi riciclati e parallelamente, ampliando la gamma di polimeri trattati grazie allo sviluppo di un'innovativa impiantistica multi-matrice. La sempre maggiore spinta legislativa europea, con la Single Use Plastics (Sup) e la Packaging and packaging waste regulation (Ppwr) determinerà una crescita progressiva della domanda, a fronte della quale il Piano prevede il raddoppio degli stabilimenti a Novara per la rigenerazione del polietilene (PE) e del polietilene tereftalato (PET) e progetti innovativi, quali l'impianto per il recupero delle fibre di carbonio a Imola, inaugurato a marzo 2025, e quello per la rigenerazione delle plastiche rigide di alta qualità in corso di realizzazione a Modena.

Nei business regolamentati, la strategia del Gruppo si baserà sullo sviluppo infrastrutturale in linea con le esigenze del territorio e del sistema, dovendo affrontare sfide significative legate alla gestione della scarsità e dell'eccesso delle risorse idriche, alla decarbonizzazione e all'elettrificazione dei consumi, mantenendo elevati standard qualitativi ed efficientamento delle operations.

In particolare, le iniziative del Gruppo nel ciclo idrico integrato si concentreranno sulla realizzazione di opere volte a garantire la sicurezza e la stabilità degli approvvigionamenti e sull'implementazione di soluzioni tecnologiche e digitali avanzate per garantire una maggiore resilienza ai fenomeni esogeni, sempre più frequenti e intensi, ottimizzando gli usi finali. L'applicazione di tecnologie innovative e di manutenzione predittiva permetteranno, ad esempio, di ridurre le perdite di rete, supportate dall'implementazione della distrettualizzazione e della bonifica della rete, oltre all'installazione entro il 2028 di oltre 640 mila smart meter. Inoltre, sono previste iniziative per l'adeguamento dei sistemi depurativi e fognari che consentiranno un miglior deflusso delle acque e la promozione del riutilizzo e della rigenerazione delle risorse a supporto della transizione ecologica.

Per quanto riguarda la distribuzione elettrica, l'incremento dell'elettrificazione dei consumi richiederà iniziative per assicurare affidabilità e flessibilità degli asset per una ulteriore qualità e continuità del servizio, come l'evoluzione delle reti elettriche per migliorare la gestione dell'energia e incrementare l'hosting capacity (+400 MW al 2028, +30% rispetto al 2023). Il rinnovamento degli asset abiliterà, inoltre, un'ancora migliore governo dell'elettrificazione

attraverso l'automazione e lo sviluppo tecnologico, assicurati anche dalla diffusione degli smart metering 2G (464 mila installazioni al 2028).

Per favorire la decarbonizzazione della distribuzione del gas il Gruppo punterà sull'abilitazione delle reti a trasportare anche molecole verdi, come nel caso della sperimentazione in corso sulla rete di distribuzione cittadina di Castelfranco Emilia (Mo). Parallelamente, la multiutility si concentrerà anche su soluzioni innovative come l'installazione dei contatori intelligenti NexMeter gas brevettati dal Gruppo (523 mila al 2028), con funzioni di sicurezza avanzate in caso di fughe o terremoti e utilizzabili anche per miscele di metano e green gas, o come l'impianto power-to-gas di Bologna che permetterà di riutilizzare le acque depurate per produrre dapprima idrogeno rinnovabile e poi biometano, impiegando l'ossigeno di scarto per i processi depurativi.

Infine, tra gli asset abilitanti la transizione energetica dei territori serviti, il Gruppo ha incluso nella propria strategia l'ulteriore sviluppo del teleriscaldamento, per adeguare la rete di distribuzione e ottimizzare la gestione, rendendo i sistemi più efficienti e ridurre l'impronta carbonica del calore prodotto.

Nel campo dell'igiene urbana, grazie al recente rinnovo delle concessioni a lungo termine, si punta a migliorare ulteriormente l'efficienza e la completezza del servizio offerto al territorio, anche attraverso l'introduzione di nuovi dispositivi e infrastrutture innovative e il coinvolgimento attivo di cittadini e stakeholder. La validità di questa strategia è dimostrata dai risultati già ottenuti dal Gruppo, che ha raggiunto in anticipo gli obiettivi prefissati per il tasso di riciclo e la riduzione dei rifiuti destinati in discarica rispetto ai target comunitari: entro il 2028, la percentuale di rifiuti urbani smaltiti in discarica scenderà sotto il 3%, rispetto al limite europeo fissato al 10%. Inoltre, il tasso di riciclo raggiungerà il 64% al 2028, superando l'obiettivo dell'UE del 60% previsto per il 2030, mentre il riciclo degli imballaggi si attesterà al 68%, rispetto al target UE del 70% al 2030.

La strategia industriale fin qui delineata proietta al 2028 un obiettivo per il margine operativo lordo di 1.700 milioni di euro. Si prevede altresì un'importante evoluzione del margine operativo lordo a valore condiviso, che nel 2028 supererà i 1.100 milioni di euro rispetto ai 776 milioni del 2023, raggiungendo il 66% del totale del Margine operativo lordo (Mol) di Gruppo, in linea con il target del 70% al 2030.

Il margine operativo lordo a valore condiviso è la porzione del margine operativo lordo del Gruppo generato da attività che generano valore condiviso nei tre ambiti definiti dal Gruppo (perseguire la neutralità di carbonio, rigenerare le risorse e chiudere il cerchio, abilitare la resilienza e innovare) e che contribuiscono a 11 dei 17 obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

In arco Piano sono previsti 5,1 miliardi di euro di investimenti lordi, in crescita di oltre il 6% verso il precedente documento strategico e in aumento del 46% rispetto alle risorse investite nell'ultimo quinquennio consuntivato. Di questi, 500 milioni provengono dalle risorse dei fondi Pnrr e da contributi di altri istituti, mentre i restanti 4,6 miliardi di euro saranno direttamente finanziati dal Gruppo.

In termini di distribuzione per filiera, alle reti sarà dedicata oltre la metà degli investimenti (2,5 miliardi di euro) per garantire la resilienza e l'adattamento degli asset, confermandosi così come la filiera a maggiore intensità di capitale. Segue l'ambiente con il 24% del totale degli investimenti (1,1 miliardi di euro) e l'energia con il 21% del totale (1 miliardo di euro).

In linea con i dettami della disciplina europea, il Gruppo stima che 2,6 miliardi di euro dei propri investimenti operativi attesi (pari al 96% degli investimenti ammissibili) saranno allineati alla Tassonomia europea per progettualità sostenibili, potendo quindi accedere a pieno titolo agli strumenti agevolati di finanza sostenibile, con un beneficio anche in termini di costi finanziari.

L'importante impegno finanziario richiesto nel quinquennio per sostenere il piano investimenti a beneficio dello sviluppo industriale e per ampliare il perimetro con operazioni di crescita esterna, sarà finanziato da una significativa generazione di cassa da parte del Gruppo, che consentirà di mantenere in arco Piano la leva finanziaria al di sotto della soglia prudenziale del 3x (2,8x al 2028), riconfermando la solidità finanziaria. La robusta generazione di cassa ha consentito anche di rivedere al rialzo la curva prospettica dei dividendi, per arrivare a 17 centesimi di euro al 2028, in aumento del 21% rispetto all'ultima cedola pagata.

Per Hera la necessità di garantire qualità e continuità dei servizi essenziali in un contesto così mutevole e soggetto a un incremento dei rischi climatici, rappresenta un costo ma allo stesso tempo un'opportunità. Il necessario incremento degli investimenti per aumentare la resilienza dei propri asset pone il Gruppo, grazie alla sua solidità e capacità finanziaria, in una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti di minori dimensioni, che potrebbero incontrare maggiori difficoltà nell'affrontare tale mole di investimenti. Il rafforzamento delle competenze interne, inoltre, accompagnato da crescita per linee esterne e gare, consentirà di cogliere nel modo più efficace tutte le opportunità di sviluppo che si presenteranno.

Nel capitolo 1.07 Rendicontazione di sostenibilità sono rappresentate in modo ampio e articolato, secondo quanto previsto dalla Corporate sustainability reporting directive (Csrd), le azioni che il Gruppo promuove e intende promuovere rispetto ai temi della resilienza e dell'adattamento ai cambiamenti climatici, nonché obiettivi e metriche che guidano la strategia ambientale.

**CLIMATICO E
AMBIENTALE****TECNOLOGICO:
L'INNOVAZIONE
VERDE E LA
STRATEGIA
DIGITALE**

Capofila delle evoluzioni tecnologiche nei processi produttivi sono i progressi dell'industria chimica e dell'ingegneria, che interessano la filiera dell'ambiente (plastica in primis) o dell'energia (biocarburanti e biocombustibili), alla ricerca di soluzioni concrete che possono rivelarsi abilitanti nella sfida dell'adattamento al cambiamento climatico o nel contrasto al depauperamento del patrimonio di risorse naturali. Il Gruppo sfrutta strategicamente tali progressi al fine di individuare processi di riciclo delle plastiche complementari a quello meccanico e di rendere il processo efficace anche per le frazioni plastiche meno pure e meno pregiate. Gli stessi progressi consentono, ad esempio, di sperimentare soluzioni che utilizzano l'eccesso di energia elettrica rinnovabile (altrimenti inutilizzabile) per scindere la molecola dell'acqua in idrogeno e ossigeno e convertirla poi in gas metano sintetico con l'aggiunta di carbonio (da CO₂).

Hera si è dotata di una strategia di Gruppo per utilizzare al meglio tutte le informazioni disponibili e poter garantire elevata qualità e velocità nello scambio di flussi di dati. I principi che hanno guidato l'implementazione della strategia sono quelli di un approccio organizzativo per l'architettura dei dati, che si articola nell'organizzazione delle informazioni per domini, nello sviluppo secondo una strategia di prodotto, su una piattaforma tecnologica self-service e con l'adozione di un modello di governance federato.

Il modello di data strategy del Gruppo e le relative linee guida sono oggetto di percorsi di formazione dedicati alle singole unità aziendali, con lo scopo di diffondere il piano strategico su tutti i livelli. Al fine di aumentare la capacità di intercettare eventi anomali, le fonti dati utilizzate con la convergenza tra ambiente gestionale (applicativi) e industriale (impianti del Gruppo) devono essere continuamente estese. Le attività di vulnerability assessment su entrambi gli ambienti, finalizzate alla prevenzione di attacchi ai sistemi e agli impianti, sono fondamentali: a tal fine il modello prevede azioni e responsabilità distribuite e lo stesso sarà ulteriormente rafforzato in arco piano, mediante progetti volti all'incremento della capacità di monitoraggio e all'evoluzione degli strumenti di prevenzione.

Il dinamismo dei principali settori in cui opera il Gruppo, in un contesto di mercato e di regolamentazione caratterizzati da forte instabilità e scenari in continua evoluzione, richiede la capacità di evolvere in tempi rapidi nella sperimentazione di nuove soluzioni digitali e tecnologiche. Diventa quindi determinante costruire e consolidare processi agili di adozione e applicazione delle nuove tecnologie, per dare valore ad attività di open innovation in tempi utili alle strategie di adattamento e resilienza del Gruppo.

Lo sviluppo della data strategy è sempre più finalizzato a trasformare il Gruppo in un'azienda data driven, ove le decisioni guidate dai dati, valorizzati come asset aziendale e soggetti a una lettura etica e consapevole, evidenziano una crescente importanza della gestione del dato e delle risorse dedicate alla sua protezione.

L'evoluzione della tecnologia e della digitalizzazione, sollecitando uno sviluppo continuo delle competenze dei dipendenti e delle conseguenti esigenze formative, conferma come strategica la scelta del Gruppo di introdurre piattaforme cloud-based per l'incremento della produttività individuale e come principali strumenti di collaborazione, poiché la cooperazione tra uomo e tecnologia richiede una continua evoluzione del modo di lavorare. Sulla base di questo approccio sono state introdotte nei digital workplace funzionalità evolute basate sull'Intelligenza artificiale generativa. Congiuntamente è stato avviato un programma di adozione che segue i dipendenti dalle prime fasi di conoscenza delle nuove funzionalità, fino a definire le best practice nell'uso dell'AI in suddetti applicativi e stimolare iniziative dei dipendenti per la creazione o scoperta di nuove applicazioni dell'AI nei processi di business.

Il Gruppo intende utilizzare i dati per generare valore per le persone e per il business; la progressiva digitalizzazione dei processi di gestione delle risorse umane, nonché la realizzazione dell'architettura di riferimento per l'integrazione di sistemi e dati disponibili in logica prescriptive analytics confermano tale intenzione.

Alla luce delle sfide e delle transizioni descritte, la strategia del Gruppo Hera sul capitale umano si fonda sulla seguente people value proposition: "vogliamo generare valore per le persone, l'azienda e la comunità, sviluppando approcci innovativi guidati dal nostro purpose e basati su responsabilità individuale, competenze, benessere e unicità delle persone".

Dal contesto e dall'indirizzo strategico definito discendono cinque assi di sviluppo principali per la valorizzazione delle persone del Gruppo Hera:

- coltivare un ambiente di lavoro fondato su un profondo senso di appartenenza, coerenza e trasparenza, dove la fiducia e la responsabilizzazione di ogni persona siano pilastri per l'evoluzione e la crescita condivisa;
- consolidare comportamenti e promuovere l'evoluzione e l'applicazione delle competenze per affrontare in modo programmatico la transizione energetica, digitale e ambientale;
- comprendere e anticipare i cambiamenti di contesto, per rimodulare strategia, modelli operativi ed organizzativi, processi e tecnologie a supporto del business;
- creare un ambiente di lavoro orientato al benessere, che accolga le unicità dei singoli ed incoraggi ciascuno a dare piena espressione alle proprie potenzialità;
- sviluppare processi HR per offrire soluzioni personalizzate rendendo le persone partecipi, consapevoli e responsabili delle proprie attività.